

巻頭言

企業文化の改革への3つの視点

三井 健次

三井 健次 (みつい・けんじ)

kenji.mitsui@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのパートナー。
医薬品・医療機器、インフラ・エンジニア
リング、エネルギー・化学、公的セクター
などの業界において、企業・事業戦略、
マーケティング戦略、組織および業務プ
ロセス改革などを中心にコンサルティ
ングを行っている。カツツェンバックセン
ターのグローバルリーダーシップチー
ムのメンバー。

企業の特徴を語る上で「企業文化」は最も曖昧模糊としていて、それでいて最も本質的に重要な要素の一つといえるだろう。実際、私たちが経営者とディスカッションする中で企業文化の重要性を問うと、多くの経営者はその重要性を認める一方で、「御社の企業文化の特徴は何ですか?」と問いかけても明確な答えが返ってくることはあまりない。また私たち経営コンサルタントの仕事としても、企業文化の改革はいわゆる論理的・演繹的思考だけではクライアントに最善の価値を提供できないという難しさを持っている。そういった意味で、企業文化の改革は、まだまだ未開の領域であり、またそれだけ大きな可能性を秘めている領域であると考えている。

ここで改めて「企業文化を改革する」ことの重要性を幾つかの視点から確認しておきたい。

第一の視点は企業活動のグローバル化に伴う企業文化改革の重要性だ。企業文化の定義はさまざまあるが、ここでは「ある企業のなかで事業活動の前提として共有されている信念、常識、価値観とそれに基づく行動様式・パターン」と仮に置こう。その定義自体から容易に想定されるように、もともと社員の同質性が高くかつ終身雇用を前提としている多くの伝統的日本企業は、固有の企業文化が自然と育まれる環境にあったといえるだろう。ところが、これまで内需型と目されていた産業セクターを含め、わが国企業によるM&A等本格的なグローバル化が進む中で、これまでの企業文化の前提であった社員の同質性、さらに経営陣の同質性は急速に崩れつつある。さらに事業を展開する地域も拡大しており、これまでの企業文化の前提である「市場の常識」も変化しつつある。企業文化は「放っておいても自然と最適化されるもの」ではなく、「放っておくとグローバル化の障害になってしまうもの」になってきているのだ。「経営の意思としてより良いものに変化させ、作り上げていく」ことが求められている。

第二の視点は企業活動の高付加価値化に伴う企業文化改革の重要性だ。多くの日本企業がそれぞれの産業セクターにおいて

付加価値の高い事業モデルを追求する中で、付加価値の源泉はますます社員個々人の能力と創造力に移行している。そのような環境下で社員個々の能力を発揮させながら、市場に対する訴求価値を結晶化させていくためには、組織構造や業務プロセス、インセンティブといった外形的な制度・仕組みを適切に設計するだけでは不十分だ。個々のモチベーションを最大化し、また個々人の活動を組織パフォーマンスに結び付けていくために、「前提となる価値感とそれに伴う行動様式・パターン」を共有する組織としての文化を作り上げる重要性が高まってくることは当然だろう。世界で最も尊敬されるイノベティブな企業の多くが、際立った企業文化を持っていることは決して偶然ではないのだ。

第三の視点は企業活動におけるリスク管理面からの企業文化改革の重要性だ。外形的な仕組みを整えるだけではリスクを最小化することはできない。ましてや企業活動がグローバル化する中で仕組みだけに頼っていても、リスク管理はできない。「事業活動の前提として共有される信念、常識、価値観」のなかで不適切な行動が起こらない、あるいは不適切な行動を許容しない文化を作っていくことが必要なのだ。

Strategy&では上記のような問題意識の下で、企業文化の改革を支援すべく、研究活動とコンサルティングを通じたクライアントへの価値提供を行っている。本号ではStrategy&のグローバルの研究拠点であるカツツェンバック・センター(Katzenbach Center*)の主要メンバーによる組織設計、チェンジマネジメントについての最新の論考に加え、日本固有の課題としての女性活躍に向けた提案、さらに日本でも重要性を増しつつあるCEO承継計画策定についての研究成果を紹介する。これらの論考が読者の皆様の「企業文化の改革」に向けてのヒントとなれば幸いである。

*詳細参照: <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/katzenbach-center>